

財団法人 高齢者雇用開発協会委託  
産業別高齢者雇用推進事業

(シティホテル)

# 明るいホテル業 未来のために

～高齢者活用がしなやかな経営の決め手～



発行 社団法人全日本シティホテル連盟

●ご挨拶	1
●産業別高齢者雇用推進事業の紹介と趣旨	2
●シティホテル業をめぐる経営環境と高齢者活用	3
●高齢者雇用推進のためのガイドライン	6
●高齢者活用のデメリットとメリット	10
●特集「全国シティホテルの高齢者活用事例」	12
グリーンズ	12
ダテプリンスホテル	14
ホテルニューナガノ	15
関空日根野ステーションホテル	17
アジア会館	18
神田シティホテル	20
●高齢者活用のための教育トレーニング	22
●高齢者雇用と助成金活用	24
●知って便利な高齢者雇用の相談窓口	27

## ご挨拶



社団法人全日本シティホテル連盟

会長 **村木敏雄**

私どもの連盟は、平成11年度に財団法人高年齢者雇用開発協会の委託を受けて、高齢者雇用についてホテル業の経営者及び従業員のそれぞれについてアンケート調査を実施致しました。調査結果は、報告書「明るいホテル（シティホテル）業の未来のために」にまとめてすでに会員ホテルにお届けしておりますが、従業員の7割の方が定年後も働くことを希望されており、一方、経営者サイドはいろいろな問題点を抱えておられるようです。

平成11年度に政府は年金制度の改革に取り組み、年金支給開始年齢の段階的引上げを決定するとともに、高齢者雇用に関する補助金、助成金の交付、その他高齢社会の急速な進展への対応策をいろいろ講じております。

平成12年度に本連盟は、同じく上記協会の委託を受けて、高齢者の雇用を推進する上でのガイドラインを策定し、これを周知する事業を行うこととなりました。このパンフレットは、ホテル経営者の立場にたって上記問題点の改善・解決の方法について、さまざまな選択肢をお示するとともに、いろいろな高齢者雇用の事例をご紹介します。このパンフレットが皆様にとってお役にたつことを願っております。

なお、このパンフレットは、本連盟に設置しました高齢者雇用推進委員会の委員の皆様及び財団法人高年齢者雇用開発協会のご意見、ご指導のもとに、株式会社ニッセイ基礎研究所にご協力頂きながら作成したものです。これらの皆様に厚く御礼申し上げます。

平成 13年 2月

# 産業別高齢者雇用推進事業の 紹介と趣旨

このパンフレットが策定された経緯と事業の全体像について

このパンフレットは、実際にシティホテルの経営者、従業員のご意見をうかがいながら、学識経験者、及び社団法人全日本シティホテル連盟とその会員企業代表者による3年間の検討結果をふまえて、とりまとめられました。

## 初年度（平成10年度）

### 産業別高齢者雇用推進懇談会の開催

#### (財)高齢者雇用開発協会

- シティホテル業界の経営状況把握と経営課題の抽出
- 高齢者雇用についての重点事項、基本方針のとりまとめ

## 2年度（平成11年度）

### 産業別高齢者雇用推進委員会の開催

#### (社)全日本シティホテル連盟

- 経営者に対する意識調査 → 「高齢者の職域や活用方針」など
- 従業員に対する意識調査 → 「高齢期の就業希望」など

## 3年度（平成12年度）

### 産業別高齢者雇用推進委員会の開催

#### (社)全日本シティホテル連盟

- シティホテル業界で高齢者活用を行なう先進事例の現状調査
- 高齢者を活用するためのガイドラインのとりまとめ

## シティホテル業をめぐる

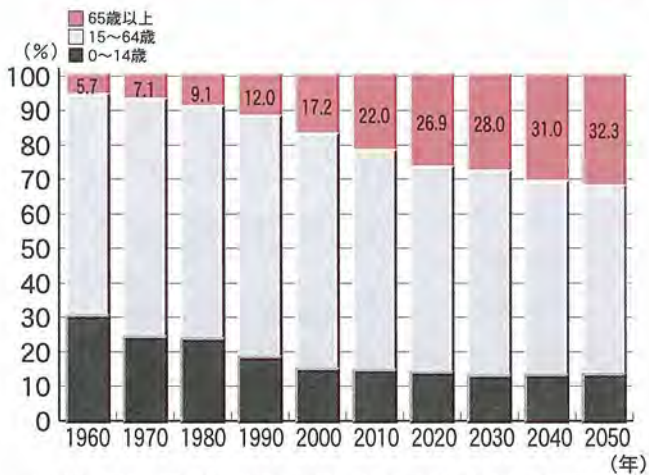
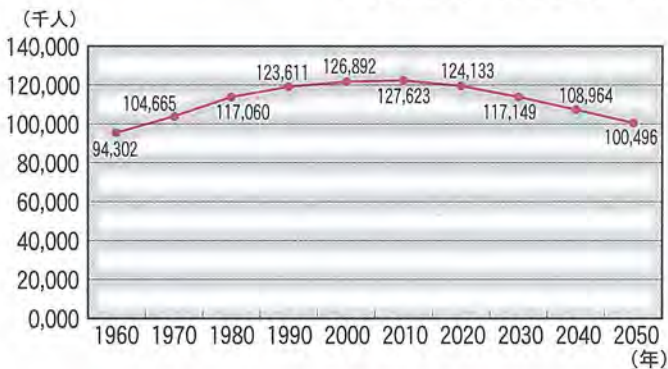
# 経営環境と高齢者活用

ここでは、21世紀を迎えシティホテルをめぐる経営環境がどうなっているのか、またシティホテルの経営にとって、高齢者活用がなぜ求められているのかについて、簡単に見てみましょう。

### 進む急速な高齢化

我が国の65歳以上の高齢者人口は、2000年現在で2,187万人、総人口に占める65歳以上の人口の割合は17.2%と高く、おおむね人口の6人に1人が高齢者となっています。

進む我が国の急速な高齢化：総人口および年齢3区分別人口の推移（中位推計結果）



(資料) 総務庁統計局「国勢調査」、厚生労働省国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成9年1月推計・中位推計)

厚生労働省国立社会保障・人口問題研究所の中位推計によると、これが2020年には26.9%となり、国民の4人に1人が65歳以上の高齢者になります。さらにそのスピードも世界各国の高齢化と比較すると非常に早く、日本における経済活動や社会保障の面に大きな影響を与えると考えられます。若年労働力が確保しにくいことや、大きな高齢者マーケットが誕生するといったことから、企業経営の面でも高齢化への対応をいち早く行うことが求められています。

### ターゲットは元気シニア

高齢者というと一般的には、虚弱、寝たきりといった「介護が必要な対象」というイメージを抱きがちです。

### 観光・行楽でトップを占める国内観光旅行

		男性		女性
1位	国内観光旅行	62.6	国内観光旅行	62.4
		56.8		60.6
2位	動物園・植物園・水族館・博物館	35.8	ピクニック・ハイキング	40.0
		25.7		27.1
3位	ピクニック・ハイキング	34.0	動物園・植物園・水族館・博物館	35.8
		26.1		24.0
4位	催し物・博覧会	26.0	催し物・博覧会	28.7
		25.1		20.4
5位	帰省旅行 遊園地	23.3	帰省旅行	23.3
		14.8		16.4

(注) 上段は50代、下段は60代以上。数字は参加率 (%)

(資料) 「レジャー白書'99」より作成



しかしながら65歳の高齢者のうち、健康上で日常生活動作に影響がある人は6.3%、70歳以上でも7.6%となっています。さらに要介護高齢者をみても2000年には12.8%、2025年には15.7%となることが予測され、高齢者のうち、今後も元気な高齢者が80%以上を占めることは変わりありません。さらにこれから高齢期に突入する団塊の世代を中心とする高齢者は、健康で社会参加への意欲も旺盛、老後を楽しむためのサービス消費には出費を惜しまないことから、大きな高齢者マーケットを形成する事になるでしょう。

## バリアフリー社会の実現

こうしたわが国の高齢化や高齢者の数の増加に対応して、「バリアフリー」や「ユニバーサルデザイン」という言葉が頻繁に用いられるようになりました。これは、年齢や障害の有無にかかわらず、誰もが普通の生活を継続し、自由に社会参加するため、移動や旅行ができる環境を整備していこうとする動きで、これまで全ての人が利用しやすいさまざまな商品やサービスが生まれてきています。

昨年5月に「高齢者、身体障害者等の公共交通機関を利用した移動の円滑化の促進に関する法律（交通バリアフリー法）」も成立しましたが、今後、公共交通機関にはエレベーター・エスカレーターが設置され、車椅子も通行できる幅の広い歩道が整備されていくことでしょう。

こうした交通環境の整備だけではなく、宿泊施設や観光施設に関しても、高齢者や障害者が快適に宿泊・利用できる対応が必要で、相手の立場にたって細やかなサービス提供ができる人材が求められているのです。

## レジャーのうち、観光・行楽の トップを占める国内観光旅行

レジャー白書'99年によると、日本人の観光・行楽のうち、国内観光旅行がトップを占め、男女いずれにおいても6割以上の参加率になっています。国内観光旅行の重要性が高まるとともに、昨今、長引く景気の低迷を背景として格安で短期間の旅行商品の人気が高まっています。そして、旅館やシティホテルなどの宿泊業界においても低価格商品の開発が活発で、販売競争も激化しています。さらに、年間を通じた旅行需要の平準化の傾向も見られるようになりました。シティホテルにとっては、消費者のきめこまかなニーズに対応したサービスを行うとともに、価格に敏感なお客様の動きをキャッチした経営合理化が求められています。

こうした社会経済環境が変化するなか、現在のシティホテル経営にとって、高齢者雇用のメリットにはどのようなものがあるのでしょうか。

## 今後のシティホテルの 経営と高齢者雇用

### ●求められるシニア・マーケットへの対応

これまでシティホテルでは、出張でご利用になるお客様を中心にビジネス展開をしてきました。しかしこれからは、マーケット拡大が期待できる高齢者層に対応した商品開発や、ホテルサービスをきめ細かく行っていくことが、ホテル経営のカギを握っていると考えられますし、また、ホテルのマーケティング戦略としても有効と考えられます。同時に、受け入れ側に顧客であるシニアの立場に立てる高齢者を活用することで、ホテルとしても新たなサービス展開につながるでしょう。また、一般的に高齢者はその物腰や礼節から、お客様に対して細やかで暖か

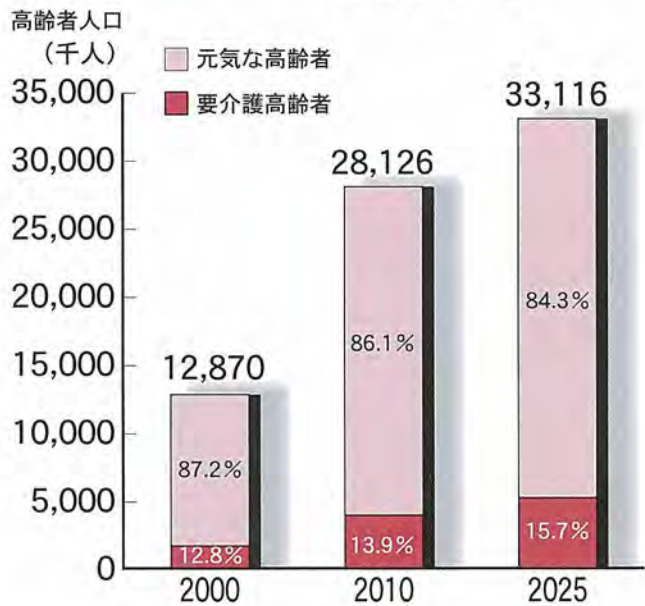
なサービス提供が期待できます。

さらに、お客様からのクレームやトラブルがあった時も、長年の人生経験からしなやかな対応を行っていただけるということで、実際に高齢者を活用している経営者の方々からは好評です。高齢者を適正に配置することによって、ホテルのサービス向上にとって有効な成果も得られます。

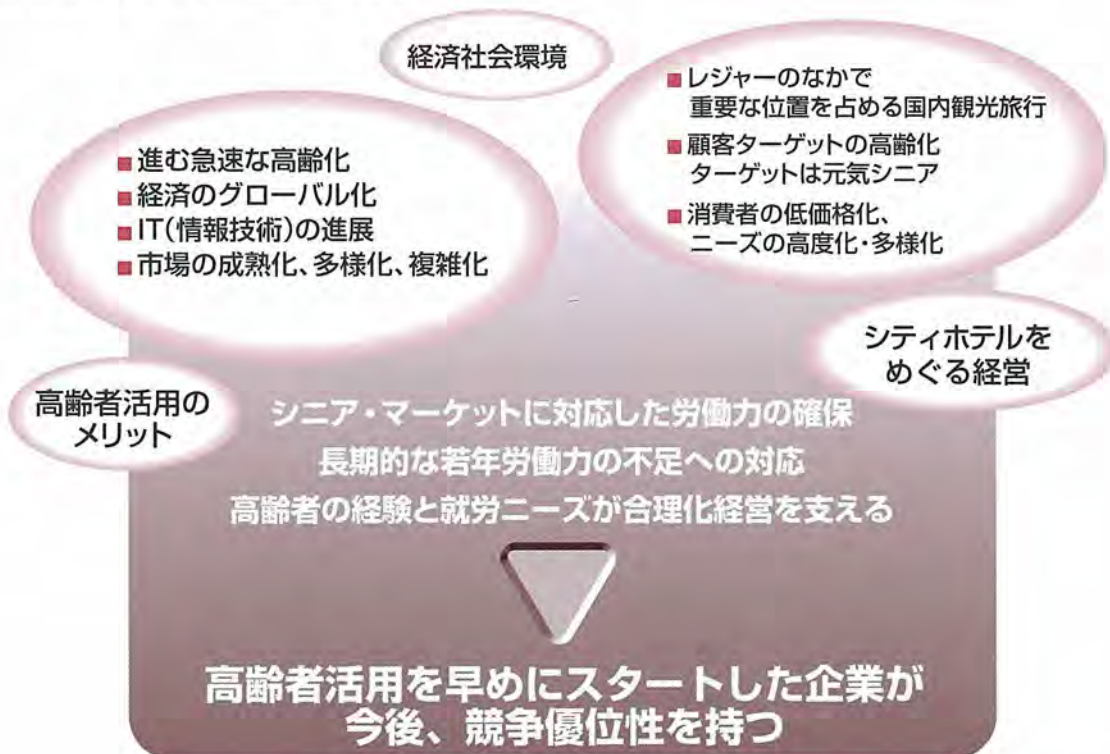
また、シティホテルの経営合理化にとって、「経済的理由よりは、人とのふれあいやコミュニケーションを求めてホテル業へ関わりたい」という高齢者の就労ニーズはマッチしています。

もちろん、高齢者といっても様々で、個人の適性や就労観などの見極めは重要なポイントです。高齢者雇用、活用の視点を経営者が持つことによって、シティホテル経営に新たな展開が見えてくることはまちがいありません。

ターゲットは元気シニア：80%以上の高い割合を占める元気高齢者



### ■これからのシティホテル経営と高齢者活用



## 高齢者雇用推進のための

# ガイドライン

それでは、元気で意欲や能力にも恵まれた高齢者の方々に「生涯現役」として、シティホテルで活躍して頂くにはどのような配慮が必要でしょうか。ここでは、ホテル（シティホテル）業産業別高齢者雇用推進事業で、3年間にわたって検討した結果をとりまとめた5つの柱から、雇用推進の方策をご紹介します。



### 高齢者雇用推進の5つの柱

現在、一般的には65歳以上の方を「高齢者」と呼びますが、年齢はあくまでもひとつの目安であり、体力や生活スタイル、就労に対する考え方は非常に多様化しています。したがって、「高齢者にとって働きやすい職場、高齢者にふさわしい働き方」を考える上でも、ひとつの方向に取れんさせることは難しく、実際に採用した人の希望を直接聞いたり、その人の経験年数や心身状況の変化に応じて、柔軟な対応をしていくことが求められるでしょう。

以下は、ホテル（シティホテル）業産業別高齢者雇用推進事業で、3年間にわたって検討した結果をとりまとめ、高齢者を活用する上で留意しなければならない基本的な考え方を5つの柱で示したものです。

1. 雇用管理のあり方
2. 新たな採用手法の検討
3. 能力開発のあり方
4. 職場改善、健康維持推進策のあり方
5. 公的な支援の活用（助成金など）

それでは具体的にそれぞれの項目について見てみましょう。

## 1. 雇用管理のあり方

### (1) 雇用する高齢者に求める要件の明確化

まず、高齢者を雇用する上で最も重要な課題は、事

業所にとって必要な人材、資格とは何か、どの職域で高齢者の持つ資質を生かせるかという見極めです。すべての高齢者がホテル業に適した人格、技能を持っているわけではありません。高齢者の活用にあたっては、事業所が求める職務内容、雇用形態と、高齢者側の就労意識、経験、資格、技術等を事前に確認する必要があります。

現在、シティホテルでは60歳以上従業員が担当している業務は、「清掃」、「洗い場」といったバックヤードが中心になっていますが、今後の活用方針についてみると、「フロント」業務という回答も多くなっています。たとえば、「フロント」に求められる高齢者の資質（人格、前職での経験等）や資格・技能（英語、パソコン、技術者としての経験等）は何かということが、採用の前提として明らかにされる必要があるでしょう。

また、各事業所の持つ立地、規模、従業員数、業務内容などの特性を踏まえて

- \* フロントとバックヤードのいずれで高齢者を活用するのか
- \* 正社員と常勤パート（嘱託、アルバイト等）など雇用形態をどうするのか
- \* 現在、雇用している従業員を引き続き継続雇用するのか（定年延長）、それとも外部から新規に採用するのか
- \* 60歳代前半と60歳代後半以降での配置や処遇の差異をどうするのか



というように、職種、雇用形態、年齢など求められる要件を整理していくことが重要です。

また、高齢者を雇用するにあたって、単に高齢者を職場のどこに配置するかということに終始するのではなく、若年層との役割分担をどのようにするかなど、職場全体の人材と職務の適正配置を考えていくことが必要です。

## (2) 高齢者の活用方策

### — 高齢者の特性を活かすための働き方

若年層に比べ、体力や健康への配慮が必要な高齢者に対しては、労働時間の短縮や配置や働き方の工夫を行い、高齢者の負担を軽くしながら、本人が希望する柔軟な働き方を実現していくことが求められます。

従業員に対する意識調査でも、高齢者がシティホテルで働く場合に希望することは、1日の勤務時間の短縮や、週・月の勤務日数の短縮といった労働時間管理面での対応となっています。

シティホテルの各事業所でもすでに、加齢による体力や能力のカバー、労働時間の短縮に対応するため、高齢者同士のワークシェアリング、チーム制、ペア労働など、さまざまな工夫が行われています。

具体的には、以下のとおりです。

#### ① 労働時間管理の工夫

- \* 夜勤を1日、その後2日休む等無理のないローテーションを設定する
- \* 清掃、洗い場、調理等は、必要な時間が限られ、早朝など変則的勤務もあるが、高齢者に時間給で対応してもらいやすい

#### ② 配置や働き方の工夫

- \* 若手社員の教育訓練期間中の代替、補完的位置づけとして活用する

- \* ナイトフロントとして、高齢者と正社員がペアで勤務する
- \* ベテランと組み合わたり、高齢者同士でチームを組ませている
- \* チェーンホテルの高齢者スタッフでの定期的ミーティングを実施するなど、コミュニケーションを重視している
- \* 若い人と能力の差が出るような職場への配置を避ける

## (3) 経営に寄与する中高年パートの戦力化

「高齢者は年金を満額受給し、就労収入は補助的に捉える」- こうした高齢者の働き方の特性を活かし、経営者側は高齢者を採用することでコストを最適化していくことも可能です。意識調査でも、60歳以上従業員の就労による現在の平均収入は年間約216万円(年金受給平均額は年間約178万円)です。一方、60歳未満従業員の就労による平均収入は約388万円で、就労収入のみをみると、60歳以上の平均収入は60歳未満の約55%となっています。

支部説明会においては、「業務全般にわたり中高年のパートを活用し、雇用管理をうまく行えば、外部委託に比べ大幅にコスト削減できる」という意見も聞かれました。しかし一方では、現在シティホテルで働いている60歳以上の従業員のうち、「定年以前から継続して就労している」が約5割あり、「特に継続就労の場合に、60歳以降(定年以降)の給与ダウンのコンセンサスを得ることが難しい」との声も聞かれました。

年功賃金に代わり能力主義が導入される職場が多い中で、高齢者だから賃金を低く抑えるという発想ではなく、その人の能力や働きぶりに応じた賃金体系を用意し、働く意欲を高めていく必要があります。

## 2. 新たな採用手法の検討

### 一有能で適性のある人材確保と派遣の活用

高齢者活用のみならず、若年層を採用する場合でも、有能で適性のある人材確保をどのように行うかが業界にとっての大きな課題になっています。

高齢者の採用については、「新聞広告」、「知人の紹介」と並んで、「ハローワーク」、「シルバー人材センター」など既存の採用ルートを経由するケースが多くなっています。

しかしながら、ハローワークを経由する場合は、以下の点が課題として挙がっています。

- ① 企業側から適性のある人材を検索できない
- ② 紹介されるまでに時間がかかる
- ③ 紹介されてきた人が十分な説明を受けていないケースもあり、職場や職務に対する誤解も多い

また、シルバー人材センターの活用は、採用コストの低減化や短期間での派遣が可能なことから利用する事業所が増えていますが、一方で、以下の点が課題としてあがっています。

- ① 事前の面接や話し合いができないので、派遣されてから適性がなかったということがある
- ② 活用する側の経営者と働き手の意識にギャップがある
- ③ シルバー人材センターへの手数料がかかる

また、ボイラーや電気設備といった職域への採用は、一般的な採用ルートでは確保が難しく、事業所独自にJR、教師、船の機関士、消防署職員のOBといった、ホテル業に活かせる経験や技能を持つ人の採用ルートを確保しているところもあります。事業所によっては、配膳人協会や警備会社から専門業務の派遣を活用しているところもあります。こうした採用については、それぞれのホテルの顧客特性や地元企業の業種などを勘

案して工夫していく必要があるでしょう。

## 3. 能力開発のあり方

意識調査によると、現在シティホテルで働いている60歳以上従業員の8割弱が転職経験者で、ホテル業の経験がない人が多くなっています。また、現在高齢者が働いている職場は、清掃や洗い場といったバックヤードが中心であり、特別な能力開発や教育訓練が行なわれていないことも明らかになっています。さらに、経営者の約6割が高齢者雇用のデメリットとして、「技能・知識が必要レベルに達していない」という点を挙げています。

近年、特にフロント業務（予約業務や精算業務等）においてパソコンの導入が進んでおり、事業者ヒアリングでも、「パソコン操作ができない高齢者は雇いにくい」、「簡単な英会話能力があるほうが望ましい」という意見もあります。

また、シティホテルのフロントとバックヤードでは求められる能力および教育訓練の必要性が異なるため、職種ごとに能力開発・教育訓練を考慮していく必要があります。

全国の職業訓練校では、ホテル業関連の専門の教育訓練を行なっています。たとえば、東京都立高年齢者技術専門校では、ホテル・レストランサービス科で中高年齢者を対象に、ホテル業におけるパソコン操作、英会話、サービス等についてきめ細かい専門教育を行なっています。卒業生は事業者サイドからの評判も高く、また高齢者自身も必要な知識を身につけ、自信を持って職務につくことができています。

高齢者のパソコン操作、英会話、サービスマナーといった技術の向上や、責任感、やる気を高めるためには、以下のような教育訓練や職場内での配慮が効果的でしょう。



- \* 地域の専門学校・職業訓練校との提携などを視野に入れた研修の場づくり
- \* 事業所内での基礎的な業務マニュアルの作成
- \* 技術や働く意欲、生産性を高める教育や訓練の実施
- \* 職場の中で高齢者に役割を与える
- \* 経営者からの適切なコミュニケーション
- \* 若年層へ的高齢者に対する配慮の徹底指導
- \* 他世代とのコミュニケーションの場を設ける

## 4. 職場改善、健康維持推進策のあり方

高齢者がシティホテルで勤務することに対し、意識調査では経営者も従業員も半数以上が「体力や健康面での不安」をあげています。高齢者の体力は個人差が大きいのが特徴ですが、若い人に比べてなんとなく疲

労感を覚えたり、新しい機械や設備の操作に対してなじめなかったりする場合があります。

各事業所でも高齢者の身体機能の低下をカバーする職場環境整備についての検討や実践が行われ、支部説明会や委員会でも以下のような具体例が挙げられています。このような少しの工夫で高齢者の体力や気力を補完することが可能になるはずです。

- \* フロントに椅子を用意する
- \* 力仕事を若手がフォローする
- \* 作業しやすい制服（夏服）や道具を揃える（清掃業務）
- \* フロントに近いところに仮眠室を設ける
- \* シャワールームを設け、勤務終了時に利用することで、気分転換を図れるようにする
- \* 眠りの浅い高齢者の特性を配慮し、若い人と別の部屋を確保するようにする
- \* 空き室を仮眠室として利用する

## 5. 公的な支援の活用（助成金など）

経営者に対する意識調査では、助成金の認知度は全体の3割未満でした。すでに助成金を活用している事業所でも「手続きが煩雑」という意見が2割を占め、助成金をもっと活用しやすくしてほしいという希望が高くなっていました。

一方、支部説明会では、商工会議所が主催するセミナーへの参加や社会保険労務士への相談などを通じて、積極的に助成金を活用している事例も数多く聞かれ、助成金が高齢者雇用の大きなメリットとして一部の経営者に認知されていることが明らかになりました。本パンフレットの24頁に、高齢者雇用に関する助成金についての概要をとりまとめています。

# 高齢者活用の デメリットとメリット

拡大するシニア・マーケットへの対応を考えると、顧客であるシニアの立場にたてる高齢者を活用することが、シティホテルの経営に寄与する可能性が高いことは明らかですが、高齢者を活用する上では、さまざまなデメリットがあるのも事実です。ここでは、そういったデメリットを提示しながら、デメリットをメリットに変える活用方策を考えてみましょう。

## 体力と健康、 パソコン対応が最大のネック

「産業別高齢者雇用推進事業」（1999年度）で実施した『経営者意識に関する調査』では、経営者のみなさまに60歳以上の従業員を活用する際のデメリット、メリットについて伺いました。

その結果、デメリットとしては、「体力や健康面での不安がある」と「新しい機器・設備や仕事に慣れるのに時間を要する」がともに57.8%という高い割合となっています。体力・健康面での不安は、シティホテルに関わらず高齢者活用を考える際の大きな課題のひとつです。特に、お客様をお預かりするホテル側としては、万が一の事故時の対応等に支障があってはと危惧する経営者の声も多くなっています。

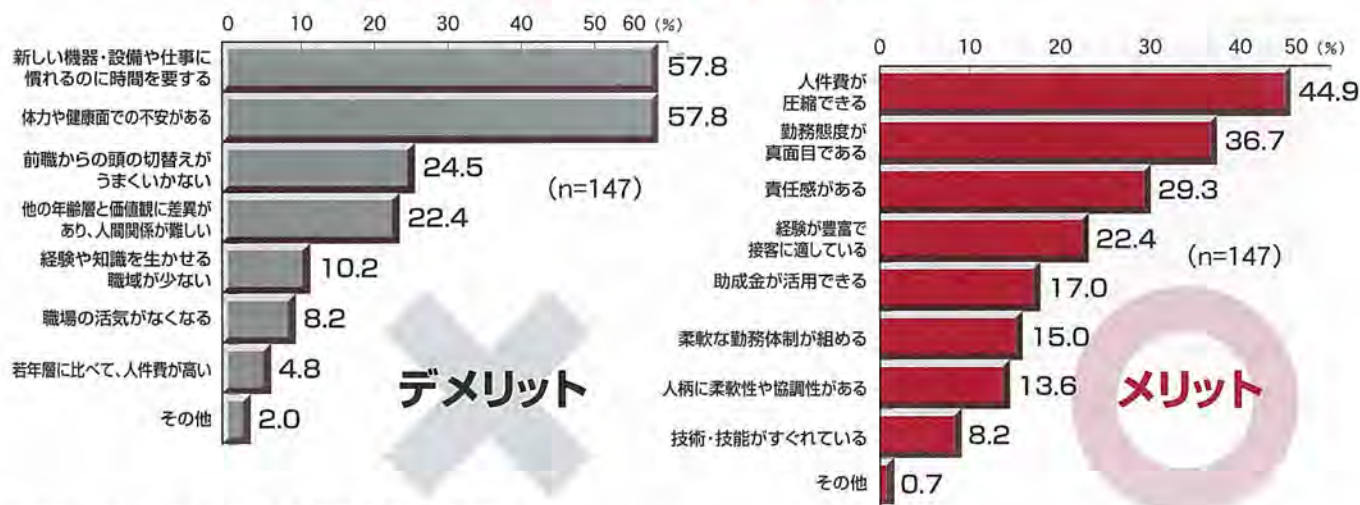
もう一つのネックがパソコンに代表される新しい機

器・設備や仕事への対応です。

近年、シティホテルの予約・精算業務はパソコンによる管理が主流を占め、最近では、インターネットによる予約受付も行われるなど、IT（情報技術）化の波はシティホテルのフロント業務にも押し寄せています。こういった状況のなか、ITに不慣れだということは、円滑な業務に支障をきたします。

『経営者意識調査』と同時期に実施した『従業員意識調査』では、主に60歳以上の従業員のみなさまに、シティホテルで働きつづける不安をうかがっています。ここでも、「体力や健康面で不安がある」は56.4%、「新しい機器・設備や仕事に慣れるのに時間を要する」は48.1%を占めており、高齢者がシティホテルで働く上での課題については、経営者側、従業員側に共通の認識があることが明らかになっています。

〈経営者意識調査〉60歳以上の従業員を活用する際の  
デメリット・メリットについて（複数回答）



（資料）ホテル（シティホテル）産業別高齢者雇用推進事業  
「経営者意識に関する調査」（社）全日本シティホテル連盟実施、平成11年度



### コスト面での寄与、真面目な勤務態度、 気配りが大きなメリット

一方、高齢者活用のメリットも大きく認識されています。

『経営者意識に関する調査』では、「人件費が圧縮できる」が44.9%と最も高い割合を占めています。また、真面目な勤務態度や責任感、長年の社会人としての経験からくる接客態度がメリットとして評価されています。特に、「経験が豊富で接客に適している」という評価は、たとえ裏方の仕事でも常にお客様を意識して仕事をしなければならないホテル業には、非常に重要なメリットになります。

また、支部説明会で経営者のみなさまからご意見を頂いた中で多かったのは、高齢者ならではの「気配りの仕事」への評価です。

「若手では目が行き届かない面での配慮」、「人とのふれあいや仕事のやりがいに魅力を感じてさまざまな工夫を自発的にしてくれる」といった意見が多く挙がっており、高齢者活用のメリットの一つとなっています。その他、ボイラー技術など、高齢者が前職の経験から培った技術や経験に対しても、評価は高くなっ

ています。

このように、高齢者の活用は、コスト面だけではなく、ホテル業に欠かすことのできない「サービス」という側面に大きく寄与するのです。

### デメリットを認識した上で、 メリットを活かす雇用環境の整備を

こうした高齢者の経験、人柄、技術を活かすためには、加齢によるデメリットを認識した上で、雇用環境を工夫する必要があります。『従業員意識に関する調査』からは、60歳以上の従業員からは、「休憩室や仮眠室など環境を整える」、「体力や健康に応じた働き方を用意する（休憩制度・休暇制度）」といった項目へのニーズが高くなっています。

給与体系と連動して就業日数や就業時間を短縮したり、チームでの融通のきく就労体制を取るといった工夫の声も経営者サイドから多く挙がっています。

それでは実際に、高齢者活用を推進しているホテルは、職場環境の整備や雇用管理制度において、どのような対応をしているのでしょうか。経営者と高齢者の従業員が協働でつくりあげている活気あふれる職場の6つの事例をご紹介します。

## ホテル経営に活かす

# 高齢者の経験と人間性

ホテル業における高齢者活用には、課題もありますが、高齢者の知恵や経験、人間性はサービスの向上や経営に寄与するという大きなメリットがあります。高齢者を活用して、実際にどのようなメリットがあるのでしょうか。そして、どういった点に配慮したら、よりよい職場づくりができるのでしょうか。ここでは、1. 前職での経験をホテル業で新たに活かす、2. 長年の経験と働き甲斐を活力に、3. 職業訓練校で学んだ専門性で第二の人生、という視点から、6つの事例を紹介します。

## 前職での経験をホテル業で新たに活かす



ベッドにキャストをつけるのも前田さんの業務

月一回の研修でレベルアップをめざす

## グリーンズ

■住 所

三重県四日市市浜田町5-3

Tel: 0593-51-5593 Fax: 0593-54-1355

グリーンズホテルチェーン 21ホテル

■高齢者従業員数：12人（営繕・営業などで活躍）

### 大切な点は 「自社にとって必要な人材はどういう人か」 を明確にすること

平成13年春、22番目のホテルを開業予定のグリーンズは、高齢者活用に積極的だ。営繕を担当する従業員は21ホテルで12名。そのほとんどが50代～60代の転職組である。田村尚彦常務取締役は「人を出したい企業と経験豊富な人材を必要とする当社とのベストマッチング」を求め、中高年の採用システムを確立させてきた。「採用の条件はまず当社が求める資質と力量（資格や経験）を持っていること、社風に適応できる順応性があること、そして勤労意欲があり、健康であること。不況で人員を整理したい企業が、そうした可能性のある人材をたくさん抱えている。その中で、私どもの条件に合う人がいれば、これはベストマッチングと

いうことになるわけです」

営繕担当の前田勝明さん（57歳 昭和18年生まれ）もそんなベストマッチングの一人。電気工事の仕事一筋で大手紡績会社の工場に30年勤務した電気のプロである。工場の閉鎖に伴ってグリーンズホテルグループの管理を担当する㈱サンアクトに入社した。「機械相手の製造業と人間相手のホテルではまったく違います。お客さまのじゃまにならないように、目障りでないように道具の置き方一つとっても気を使いますから。人間相手の仕事はどちらかというと苦手でしたが（笑）、修理などに関してはこれまでの経験と技術がありますからこれといって苦労はありません」

その言葉の裏には紡績会社勤務時代に取得したという14にもものぼる数々の資格（ボイラー技師1級、電気工事士1種、危険物取扱者、消防設備士など）がある。

資格に加えて工場時代にちょっとした機械の修繕などをやっていた経験があることも前田さんの強みだ。ホテルの営繕の仕事と極めて似た経験を持っているので「即戦力と判断した」（田村常務）そうだ。

### 月1回の営繕研修会の効果

営繕担当者の業務は会社の定める細かい作業計画に基づいて行われる。そのうえ「館内でトラブルが起るとすぐ呼ばれる便利屋」（前田さん）なので、専門外のことに對しても挑戦する心がないとやっていけない。しかしそれらのトラブルを一人で引き受ける営繕の仕事は、「自分が納得いくまで取り組めるので楽しい」と前田さんは語る。「これまで外注していた営繕業務を内部化したことは、コスト面でもスピード面でも大いにメリットがあった。お客さま相手の仕事はスピードが何より大切。トラブルがあってもすぐ手当てしてもらえる、これは大きいです」と太田とよ常務取締役。

12名の営繕担当者にはそれぞれ違った得意分野がある。クロス張り、じゅうたんのしみ抜きなどそれぞれが持つプロの技術を12名に共有してもらうために、月1回、営繕研修会を行っている。講師は持ち回りで自分の得意分野の技術を仲間に教える。「電気関係は題材がいろいろとあるので」（田村常務）前田さんは入社後1年でもう5回も講師を務めた。「研修は楽しいですよ。仲間といろんな情報交換ができますし、そこで学んだことが即業務に役立ちますから」（前田さん）

「研修というと嫌がる社員が多いですが、この営繕研修会は皆さん楽しみにされてるんですよ」と太田常務は目を細める。

「安全と快適」をモットーとするグリーンズホテルチェーンの品質を支えているのは、裏方仕事を担当す



左から、太田常務、前田さん、田村常務

る営繕と整美係（客室掃除係）であり、この2部門を大切にしていると田村常務、太田常務は声をそろえる。若い社員が「掃除のおばさん、修理のおじさんという感覚で失礼な対応をしないように」教育しているので、前田さんたちが若い社員との人間関係で悩むことはないようだ。

「修理に行くと、いろいろ質問されることもあります」と前田さん。資格のための勉強方法を聞かれることもあるそうだ。「前田さんのように技術があって人格的にも優れている人がホテルの中にいることは、若い社員にとって良い刺激になるようです。高齢者活用には、こうした側面的教育効果もあるんです」（太田常務）

### 今後も高齢者を積極的に雇用

グリーンズでは今後も積極的に高齢者を活用する方針だ。現在最高齢の従業員は68歳。能力や健康面に問題がなければ年齢は関係ないという考えだ。もちろん、体力的な負担を軽くするための配慮は必要だ。その点グリーンズでは、重量の軽いはしご、小さいサイズの客室備品用ワゴンを使用し、ベッドにはキャスターを取り付けるなどの工夫をしている。

「現在の営繕業務のレベルをもっと引き上げて、予防保全のレベルを目指してほしいんです。熟年者は創意工夫と知恵がありますから、そうなってくれると期待しています」と言う田村常務の言葉に静かにうなずく前田さん。前職で培った挑戦の心と技術は、ホテルというステージで大きく花を咲かせている。



夜警を務める大槻叔昭さん(左)と笠原金一さん  
2人とも元教員である

元教員のキャリアを生かし、責任感あふれた仕事ぶり

## ダテプリンスホテル

### ■住 所

北海道伊達市末永町47

Tel: 0142-23-6211 Fax: 0142-23-6213

・客室数 42室

■高齢者従業員数=2人(ともに夜警およびフロント)

### 高齢者の責任感を社長が評価

ダテプリンスホテルでは、夜勤スタッフとして高齢者が2人働いている。ともに40年近く教員を勤めあげ、定年退職した人で、「その責任感の強さには舌を巻く」と浜塚泰彦代表取締役社長は誠実な仕事ぶりに太鼓判を押す。

夜警が2人いるのは、1週間働いて1週間休むというシフトを交互にするためだ。

このシフトで働いて、生活にゆとりがあり、体力的にも問題がなく、防災・防犯の知識を持っていること、さらに強い責任感と使命感を持っていること――。これらの条件を考えると、「教員の定年退職者」はうってつけの人材だった。

「夜警の仕事は、お客さまの安全をお守りする重要な任務ですから、責任感は大切です。その点、教員時代に防災・防犯の訓練を何度も受けているお二人には安心してお願いすることができます」

その一人、笠原金一さん(66歳 昭和9年生まれ)は98年4月からホテル勤務を始め、3年が経とうとしている。

「仕事で手を抜くことはしませんが、最初のころは与えられた仕事を事務的にこなすだけでした。ところが半年くらい過ぎると、『自分のホテル』という愛着がわいてきたのです。この頃から、お客さまの目を見て話したり、自然に頭を下げられるようになってきました。いろいろな方が来館されるホテルは、自分自身

を高められる場所だと思います」

大槻叔昭さん(70歳 昭和5年生まれ)も笠原さんの言葉にうなづく。

「ホテル勤務にはいい開放感がありますね。それにこのホテルで勤務をしていなければ会えなかった人々にたくさん出会え、会話が生まれる環境は楽しい。私も自分が成長できる場所だと感じています」

2人ともホテル勤務は未経験だったが、初めの3日間は浜塚社長がホテルに泊まり込み、業務内容をレクチャーしてくれたそうだ。

### サービス向上のための自己啓発

午後9時～翌朝8時まで(午前2～6時は仮眠)の11時間勤務は、慣れてしまえば辛さはないという。1週間この時間帯で働き、次の1週間はまるまる休み。交替制のシフトだから2人の勤務は重ならないが、フロント担当を介して引き継ぎをしたり、電話でも連絡し合う。休みの日でも、ホテルのことが気にかかることがあるのだ。

ホテル勤務の楽しさを実感している笠原さんは、時間があればホテル業界紙や専門書を読んで自己啓発に励む。「子供と接する機会は人一倍ありましたが、大人との接し方はプロではありません。いつだったか、電話でお客さまが言われた言葉を聞き返したら怒られたこともあります。しかしこれは『サービス』を考える良いきっかけになりました。いつかここを去るときには、私なりに得た仕事や人間関係のノウハウをまと





浜塚泰彦代表取締役は、大槻さん、笠原さんに大きな信頼を寄せている

めてホテルに残したいと思っています」

大槻さんも、より円滑にホテル勤務を行うべく、独自のマニュアルを作っている。

「やはり忘れっぽくなっていますから、その防止のために仕事の順番を明記して、自分で印をつけています。こうすれば絶対にやり忘れがありませんから」

### ホテル勤務を通じて 生き生きした生活の実現

もう一つ、大槻さん独自の試みがある。チェックアウトされるお客さまに向けたメッセージをエントランスに掲げているのだ。A4用紙にプリントされたそれには、「今日は全道的に真冬予報。ご出発の際は交通情報ご確認のうえ、お出かけください」、また長期

滞在の企業には「〇〇企業様、伊達の長期勤務お疲れ様でした。よいお年をお迎えください」などと、それぞれに宛てたメッセージを作る。心和む瞬間を提供しているのだ。

「何も言われなくてもアイデアを出してくれたり、勉強してくれたりする姿勢はうれしいですね」(浜塚社長)。

最後に「ホテル勤務で自分自身に変化はありましたか」と問かけると、2人から共通の答えが返ってきた。

「家族から、『前よりずっとやわらかくなった。生き生きとしている』』と言われるというのだ。ホテル勤務が2人に合っている何よりの証拠であり、採用する側としても喜ばしいことであろう。「いつまで続けられるかわかりませんが、人の役に立てるのならば、できる限り続けていきたいですね」2人はこのように結んだ。



宮崎さん(右)、太田さん(中)。きめ細かな引継ぎがホテルの安全を守る。

最高齢は80歳、元国鉄職員がホテルで活躍

## ホテルニューナガノ

### ■住所

長野県長野市千歳町828

Tel: 026-227-7200 Fax: 026-228-3058

・客室数 124室

■高齢者従業員数=3人(機械室宮繕係)

### 国鉄で培った経験をホテルで活かす

現在は閉鎖になってしまったが、長野県には国鉄長野工場があった。国鉄民営化以前はそこを退職した職員には、県内に多数あるホテルや温泉旅館などボイラーを持つ施設に再就職して第2の人生を送るというルートがあった。ホテルニューナガノの機械営繕係として勤務する宮崎文雄さん(78歳 大正11年生まれ)、太田忠次さん(72歳 昭和3年生まれ)もそんなルートを経てホテルニューナガノへ入社した元国鉄職員である。

宮崎さんはボイラー技師1級、太田さんはボイラー技師2級を持つ。「資格だけということならば免許を持っている社員は他にもいるんですが、実際に機械を動かせるかどうかは別。国鉄の豊かな経験をもつ人にはかないません」と神津恭通社長。昭和48年にホテルニューナガノがオープンした時から27年、機械営繕係は元国鉄職員の間で受け継がれてきた。

「私もここに勤めていた先輩から居心地のいい職場だからと勧められて来ました。本当に居心地がよくて(笑)、長く勤めています」と宮崎さん。62歳で入社以



左から、神津社長、柳沢支配人

以来16年、現在も月に1~2回ボイラー点検のために出社する。メンテナンスがいいせいか、機械の寿命が非常に長いと出入りの業者にほめられるそうだ。「これまでの最高齢は80歳。耳が少し遠くなったのでやめていただきましたが、本人はまだまだ働きたかったようです」（神津社長）というから、その居心地のよさは折り紙つきとっていいだろう。

### 高齢者の体力や気持ちに合わせた勤務スタイル

現在、機械室営繕系のメンバーは3人で、いずれも高齢者だ。フロントなどと比べ比較的ゆっくりできる時間の多い機械室の仕事は、高齢者向きとの判断からである。安心して仕事を任せられることや、お客さまへの対応の良さなどが高齢者活用のメリットだが、「年金やローテーションの兼ね合いから準社員扱いとなり、コスト面でメリットがある」（柳沢愛子支配人）ことも大きな魅力だ。

勤務は基本的に1人。3人が交代で勤務にあたる。「皆さん時間よりも早く出勤してきて、時間をかけて引継ぎをしているんですよ」（柳沢支配人）。「同年輩同士、話が弾みます。特に国鉄出身者同士だと共通の話題がいろいろありますからね」（宮崎さん）。

「以前系列のホテルで1名だけ営繕担当を置いた時には、孤独がこたえたのかすぐに退職されてしまった」（神津社長）という苦い経験もあり、同年輩の3人に職場を担当させていることが、どうやら「居心地のよさ」の理由のひとつとなっているようだ。

シフトは泊まり明け休みのパターンが基本で、自分たちで話し合って決めている。朝9:00~翌朝9:00の24時間勤務は途中で5時間程度の仮眠が入るものが高齢者にとって体力的にきつくないのだろうか。

「明けの翌日が休みなのでそれほどきつくありません

ん。自分たちで勤務表を作っていますから希望が言いやすく、連休も気兼ねなく取れるのでいいですね。それよりも、夜勤に対する精神的な不安のほうが大きかったですね。私は国鉄時代、夜勤の経験がなかったもので。はじめは夜中になると何か事故が起こったらどうしようか・・・と心細くてね」と太田さんが言うと、宮崎さんも「入社して3回までは先輩と一緒に泊まって仕事を覚えますが、その後は1人。私も初めて1人で泊まった時は不安で眠れなかったな」と懐かしそうに当時を思い出す。客室のテレビの修繕など、何でもこなす宮崎さんだが、夜中に機械のトラブルが起き一晩中眠れなかった体験を持っている。「トラブルを一度自分の力で乗り越えようと度胸が据るからいい」（宮崎さん）と考えるあたり、高齢者には若者にはない気骨があると神津社長は言う。

### 力と経験があれば年齢は無関係

現在は機械も新しく良いものに変わり、トラブルが起こる可能性は極めて低くなったそうだ。しかし夜中にトラブルが起こった場合は飛び起きて現場に駆けつけなくてはならないことに変わりはない。掛川総支配人は採用面接をする際、応募者にまず夜勤があることを話し、できるかどうかを判断してもらうようにしているのだそうだ。「夜勤経験がなく、抵抗を感じる人は意外に多い。その点国鉄職員の場合、特に運転士や乗務員出身の方は夜勤の経験があることも強み」だと言う。

これまでは国鉄出身者が退職する際に次の候補者を紹介するという形でバトンタッチがスムーズに行われていた（柳沢支配人）ホテルニューナガノだが、今後はハローワーク（職安）ルートなどで人材を確保することも考えなくてはならなくなった。しかし高齢者活用の方針は変わらない。「力と経験さえあれば年齢は無関係なことを歴代の営繕担当者が示している。職安な

どで大企業を定年退職された方の再教育システムを充実させ、我々中小企業に向けた人材を育てる動きが進

めばいい」と神津社長は高齢者の可能性に期待を寄せている。

## 長年の経験と働き甲斐を活かに

第二の人生をシティホテルに

# 関空日根野 ステーションホテル

■住所

大阪府泉佐野市日根野4066

Tel: 0724-60-1911 Fax: 0724-60-1921

・客室数 271室

■高齢者従業員数=16人(管理、送迎バス運転手などで活躍)



運転しながらお客様と会話することも田辺さんの仕事

### 高齢者の機転や組織での経験が ホテルに役立つ

関西の玄関、関西国際空港から車で15分という関空日根野ステーションホテルは平成9年の開業当時から高齢者を積極的に採用してきた。「ホテルのさまざまな設備を維持していくためには、幅広い知識がある経験者が必要なんです。何かあったときに機転を利かせて適切な対応をしてくれますからね」と長岡信幸行管財部長。実際、このホテルの設備管理を担当するチームは5人全員が大企業を定年退職した61歳～65歳までの高齢者。また、空港からの送迎バスの運転手も6名のメンバーのうち4名が高齢者の中途採用だという。

採用ルートはハローワーク(職安)での公募。応募者は非常に多いという。「交通費の節約と何かあったときにすぐ駆けつけてもらえるという利点」(長岡管財部長)から、基本的に近くに住んでいる人を採用している。「大手企業で長年経験を積んできた人は組織人として完成しており、特別な教育をしなくてもお客さまに対する礼儀作法などにも問題がない。すぐに仕事に慣れ、

1人での勤務もこなせるようになるし、自分より年若い上司に対してもうまく立ててやってくれるので安心です。若い人ではこうはいきません」と長岡管財部長は高齢者活用のメリットをこう語る。

### コスト面でのメリットが大きい 高齢者活用

また、コスト面についてもメリットは大きい。関空日根野ステーションホテルでは助成金制度の活用したり、就労時間を若年層の3分の2程度(週120～130時間)に短縮するなど、コスト面にも配慮している。藤兼茂生統括支配人は「求職者は働き甲斐を重視している人が多い。体力的にもこのくらいの勤務時間がいいようです。もちろん個人の希望に合わせて融通を利かせるようにしています」と説明する。

桑原勲さん(設備・管理、63歳 昭和12年生まれ)と田辺利夫さん(送迎バス運転手、62歳 昭和13年生まれ)はともに大手企業を定年退職後、すぐに関空日根野ステーションホテルに入社した。「家でぶらぶらして



若手社員に聞いた英単語を  
復習する桑原さん

いても落ち着かず、何かなくてはと求人広告に目を通すのが日課になっていました」と桑原さん。ホテルの設備の仕事ならこれまでの経験が生かせるのではと考え応募したそうだ。田辺さんも以前勤務していた企業で送迎運転手の経験をもっていたことが応募の動機となった。

### 社内のコミュニケーションが 高齢者の働きやすさを助長する

「似たような仕事の経験はあるとはいえホテルの仕事は初めて。これまでの組織とは規模も勝手も違う。入社当時ははっきり言って戸惑いましたよ(笑)」と2人は顔を見合わせる。しかし入社後1年半が経過した今では「仕事が楽しくて仕方がない」という。しかしここに至るまでには葛藤もあったようだ。「エアラインクルーの到着時間に合わせての深夜勤務、重たい荷物の積み下ろしが辛くて何度もやめようと思いました。でも、そんな時上司が声をかけてくれたんです。せっかく多くの人の中から選ばれたんだからやめたらいか

ん。もう少しがんばれと」(田辺さん)

その上司とは藤兼統括支配人。田辺さんよりずっと年若い上司の細かい気配りと、それを素直に受けとめる田辺さんの人柄のよさが感じられるエピソードだ。

入社以来ずっと2～3時間の仮眠時間でナイト勤務をこなしている桑原さんは、体力面でいきつきを感じることもあるという。でも、「同年輩の同僚が同じ条件の勤務をこなしている」ことが励みになるそうだ。

「職場の雰囲気がとてもいいんです。同年輩の仲間もいるし、社長もよく声をかけてくれる。若いスタッフともうまくいっていますよ。時にはわからない英語を教えてもらったりしてね(笑)」(桑原さん)

こうした社内での活発なコミュニケーションに加え、休みの多さも働く側にとっては大きな魅力のようである。

「年金をもらいながら働けるようにという会社の配慮に感謝します。月に半分は自分の自由な時間になりますから」(桑原さん)

いつまで働き続けますか？という問いに対して2人の答えは奇しくも同じ。「とりあえず65歳が目標。でも体力が続く限り、できるだけ長く働きたい」と語る瞳は若々しく輝いている。



高橋正直専務理事。理事室のデスクで

### 人の気持ちのわかる高齢者は 安心して仕事をまかせられる

施設管理、運転手、会議室の看板執筆、ハウスキー

スタッフの30%が高齢者、積極的に各部署で活用

## アジア会館

#### ■住所

東京都港区赤坂8-10-32

Tel: 03-3402-6111 Fax: 03-3402-0738

・客室数 165室

■高齢者従業員数=20人(各部署で活躍)

ピングなど、アジア会館では多部門において高齢者が活躍している。全従業員の30%が高齢者だ。

高橋正直専務理事は、高齢者活用のメリットを次の

ように語る。

「まず人間が穏やかな点と、長年の経験を経たことで人の気持ちがわかる人が多い。これはサービス業として大切なことですし、社内の人間関係も円滑になります。また、長く社会でそれなりの仕事をしてきた方々ですから、安心して仕事を任せられますね」

もちろんコスト面でのメリットもある。アジア会館の高齢者活用の場合、パートタイムは時給850～1000円、嘱託で月給制の場合は月20～25万円程度である。社員契約ではないから退職金も発生せず、経営に寄与するわけだ。

### 採用では「人柄」に加え、「職務経験」も重視

高齢者の新規採用は、前職者の紹介の場合が多いが、職安で公募することもある。

「人柄も大事ですが、面接では職務経歴を重視します。頻繁に職を変えている人や、あまりに偉い肩書きの方は、お客さまにそのような態度が出やすいので難しいですね。一方、一つの会社に長年勤めていらした人は協調性や社会性があり、礼儀の面も問題がないようです」

10年前からアジア会館で働き始めた伊藤龍司さん(72歳 昭和3年生まれ)は、長年、国鉄職員を勤め、現在は施設管理の仕事に携わっている。ボイラー点検や電球の取り替え、家具や壁紙の修理をこなすほか、忙しいランチタイムはレストランの食器洗いを自ら手伝いに行く。夜勤もあるが不規則なシフトには慣れっこだそう。

「いまの仕事はここへ来てから覚えたものがほとんどですが、もともと何かを直したり作ることが好きでしたし、結果が出る仕事という点でも楽しんでいます」

伊藤さんは「言われたことだけをしては駄目。そして何でも興味を持って取り組む」がモットーだ。

裏方とはいえ、真面目な仕事ぶりは人の目にも止まるようで、常連客から声を掛けられることも多い。そんなとき、ホテルという人の集まる場所で仕事ができることに幸せを感じるという。

### 新しいことに取り組む 積極性が求められる

アジア会館の運転手を勤めるのは、銀行員を36年間務めた鉦田松三さん(67歳 昭和8年生まれ)だ。ア



浦田康人さんは、  
文部省認定1級の書道の  
腕前を生かしている

ジア会館で働き出して6年になる。銀行では営業として最後は志願して運転手を勤めた。

「定年退職してしばらくはボランティアをしていましたが、知人の紹介でここで働くようになりました。最初に高橋専務に電話をしたとき、驚くほど丁寧にホテルへの道順を教えてくれたことに感激し、『ぜひここで働いてみたい』と思ったのです。青山というエネルギーギッシュな立地にも魅かれました」

鉦田さんも伊藤さんと同様、ランチタイムはレストランを手伝うことが多い。「フロアに立っていると、年長者の私がクレームを受けることがありますが、そんな時は、営業担当時代に戻って、申し訳ありませんと頭を下げています」

浦田康人さん(68歳 昭和7年生まれ)は、文部省認定1級の書道の腕を生かし、宴会場や会議室のウェルカムボードや名札の執筆を担当している。34年間在籍した文具メーカー勤務時代に取得した資格が、いまに生きているのだ。

執筆の合間を縫って、フロントに置かれた絵はがきの会計、アメニティ自動販売機の点検と補充を兼務し、ランチタイム時にはチケット販売や皿の片付けも手伝う。

「社会に出ることは人間として重要なことです。国分寺から通勤しているの、青山一丁目の出口を出たとき、いつも新鮮な気持ちになれるのです」

アジア会館には中国人スタッフが多い。浦田さんは



運転手を勤めている鈴木松三さんだが、レストランも進んで手伝う

彼らともしっかりコミュニケーションしようと半年前から中国語会話を独学している。「先生がたくさんいて助かりますが、発音が悪いと怒られています(笑)」

与えられた仕事を単にこなすだけではなく、さらに応用して新しいことに取り組む気持ち、何にでも興味を持って取り組む姿勢、これもまた高齢者が働くうえで求められることではないだろうか。

## 職業訓練校で学んだ専門性で第二の人生



フロントのいすは疲労回復への気配り

全員が職業訓練校出身の高齢者

# 神田シティホテル

■住所

東京都千代田区内神田3-24-5

Tel: 03-5296-2200 Fax: 03-5296-2525

・客室数 62室

■高齢者従業員数=15人

### 職業訓練校での研修が ホテルでの実務に役立つ

レストランシェフら若干名を除いた全社員が、東京都立高年齢者技術専門校「ホテル・レストラン科」の卒業生、というホテルが東京にある。自らも卒業生である金子充宏代表取締役社長が経営する神田シティホテルがそれだ。

平成7年、脱サラしてホテルを開業した金子社長は、ホテル・レストラン科のクラスメート8人とホテルO

Bなどを含めた13人で、平均年齢58歳の神田シティホテルをスタートさせた。

開業からしばらくたって若者を採用したこともあるが、「年が若くてもまったくの素人は教育が大変。仕事ぶりも学校を出ている高齢者のほうが一段上だったのです」

以後、金子社長は同技術専門学校ホテル・レストラン科の卒業生にしぼって採用することに決めた。

東京都立高年齢者技術専門校とは、45歳以上を対象

金子充宏代表取締役社長



としたいいわゆる職業訓練校である。「ホテル・レストラン」、「ビル管理」、「家電品」、「経営管理実務」などの科目に分かれ、各6カ月間の訓練が無料で受けられるという学校だ。

「入学倍率が高いですし、強い意志がないと入学し、勉強を続けることはできません」（金子社長）

それにしても全従業員が高齢者というのは珍しい。お客さまの反応や、物忘れなど身体的な面で問題は無いのだろうか。

「リピーターのお客さまが圧倒的に多いので、皆さんご理解くださっていますし、年配の人間がフロントにいと落ち着くといわれますよ。ポカミスはまれにありますが、皆でフォローし合います。デメリットよりもメリットのほうが多く、特に対応のうまさは年の功ですね。物事を丸く治める術に長けているのです。また年金を得ている人が多いこともあり、人件費が抑えられるもの利点。うちは全員正社員ですが、平均1人15万円程度でしょうか。責任感が強いことも挙げられますね」

フロント勤務4年目の岡林顕彦さん（64歳 昭和11年生まれ）は、福祉関係の仕事などを経て、技術専門学校へ通うようになった。

### リピーター客からも慕われる高齢者

勤務は、週に夜勤2回、日勤1回の合計40時間。フロント回りや客室のチェックなど仕事は1つではなく、忙しいことも多いが、「働きやすい雰囲気は社長がつくってくれる」と、満足している岡林さんだ。社長と社員という関係とはいえ、自分の意見や提案などなんでも言える環境も気持ちがいいという。

人なつっこい笑顔の岡林さんは、リピーター客からも慕われている。いろいろなゲストからおみやげをいただくんですけど、うれしそうに話す。

「前職は全部捨てなさい」と、学校の先生が生徒に口をすっぱくして言っていたそうだが、岡林さんに限っては始めからそのような気負いはなかったそうで、それも好感につながっているのだろう。

オープン当初から勤務している齋藤美春さん（61歳 昭和14年生まれ）は、専業主婦とパートを経て学校に通い出した。

「ホテル自体に興味がありましたし、マナーが学べるということにも魅力を感じました」。クラスメートであった金子社長からスカウトされ、以来5年間、神田シティホテルでゲストを温かく迎えている。

### 一人何役もこなす器用さが必要

現在の業務内容は、フロント、朝食のレストランサービス、昼食のレストランサービスで、これをローテーションで担当している。朝食サービスを担当するときは、早朝6時30分には出勤するという。このホテルも、ご多聞にもれず一人何役もこなす体制である。

「1つの場所にながらにして、毎日いろいろな方々との出会いがあるホテルは、どれほど勉強になる場所かわかりません。ここは小さなホテルですから、家庭的な温かさを感じていただけたらといつも思っています。元気よくというよりも、穏やかにお客さまと接していきたいですね」

神田シティホテルのフロントカウンターを覗き込むと、中にいすが2脚置いてあるのが見える。立ちっぱなしでは辛いだろうと社長が配慮したもので、ゲストがいないときはいすに座って業務をすることができる。こんなちょっとした工夫が、精神的にも体力的にも働きやすい環境をつくっていくのだろう。

# 高齢者活用のための 教育トレーニング

高齢者が持つ経験や技術は、会社の知的財産として活用する価値が充分にあります。高齢者を積極的かつ有効に活用していくためには、教育をタイムリーに行っていく必要があります。

このページでは高齢者に対して教育すべき内容と方法を紹介すると同時に、社内トレーナーとしての活用法も提案します。

## 1. 高齢者の職場適応を支援する

### 高齢者の活用には教育研修が効果を発揮

高齢者は一般に若年者と比較して、新しい環境への適応力が低下しているといわれます。ホテル・旅館業での教育訓練は現場におけるOJT（職場実地訓練）が中心となります。しかし、現場に配属する前に事前教育の機会を設けた方がスムーズに現場に馴染み、より早く、即戦力として力を発揮できるのです。

### 入社時研修プログラムのご紹介

まず、入社した人全員に実施すると大変有効な入社時研修プログラム（例）をご紹介します。

いくつかある項目の中で、「接客の基礎知識・訓練」は、職種に関係なく全員が身につけておくべき重点項目です。営繕部門などは、客前に出る機会が少ない職場なので必要ないと思われるかもしれませんが、館内で仕事をすることはお客さまと接することがあり、従業員は慣れない接客への不安や苦手意識を抱えていることが多いものです。

それを解消するためには事前に一定の教育を施しておくことが極めて重要です。

#### ◆入社時研修プログラム(例)◆

所要時間 6時間

プログラム	主な内容	進め方
◆ シティホテルとサービスの基本理解	シティホテル業の特性、サービスについての解説	講義
◆ 当社の概要と経営方針	貴社の概要と経営方針	講義
◆ スタッフの役割	各部署スタッフの業務内容、役割について理解する	講義
◆ ホテルの評価を決めるもの	評価者はお客様であるという認識を徹底させる	講義・事例紹介
◆ ホテルサービスとチームプレイについて	チームワークでサービスを維持している事例の紹介	事例研究
◆ 接客の基礎知識動作訓練	接客マナーに対する認識を高め、挨拶、スマイル、お辞儀、歩き方などを訓練	講義・演習

### 簡単な基礎練習は従業員の不安を解消、 ホテルの接客レベルもアップ

例えば「おはようございます」「ありがとうございます」などの挨拶言葉ひとつとっても、客前となれば「表情」や「タイミング」など配慮すべき点があります。自己流に任せるのではなく、簡単な基本練習を行なって最低限の接客レベルを体得させることで、従業員側の不安が解消すると同時に、ホテル全体の接客レベルもアップし、イメージアップにつながります。特に接客業以外の業種からの転身者に対しては、こうした基礎訓練が欠かせません。

## 2. 高齢者の能力、可能性を伸ばす

### 知的好奇心や学習意欲を活かす

一人が数役をこなす多能化の時代を迎え、従業員ひとりひとりに自分の可能性を広げる意欲を持たせ、自己教育に取り組ませることが必要になってきました。高齢者には、呑み込みが遅い、記憶力が低下しているなどのマイナス面もありますが、知的好奇心や学習意欲が高いといったプラス面があることに注目し、それらをかき立てる教育を行っていくことが求められます。



例えば、業界に関する雑誌記事等の回覧や通信教育、研修などの教育ツールを活用し、定期的に継続して彼らの向上心を刺激し続けるといったことは大変効果的です。なお、研修を実施する場合には、年齢で対象者を分けたりグループにしたりせず、希望者全員を対象としたほうが教育効果があがることもあります。別表に研修一覧を示しましたので、教育計画作りにお役立てください。

### 3. 高齢者をトレーナーとして活用する

#### 高齢者の経験をトレーナーとして活かす

豊富な経験と知識をもつ高齢者は、社内トレーナーとしても大きな可能性をもっています。

有資格者の資格取得体験談、大手企業経験者の経験談、また、ビジネス客としてホテルを利用した時に感じたことなどを話してもらうことは、若年者への教育効果があると期待できます。例えば、有資格者の資格取得までの苦労や、資格から受けた恩恵などの話は、資格の価値を説くことよりも聞く人の資格取得への意欲を高める効果が期待できますし、大手企業、特に異業種での経験談は、従業員の視野を広げ、業務改善に向けた新たな取り組みへのヒントを与えることでしょう。

#### 体験談を通じて

#### 若年者に高齢者の感覚を学ばせる

客としての体験を語ってもらうことも、若年者が顧客の気持ちを理解し自分たちのサービスを見直す

よいきっかけとなります。

高齢者の感覚は若年者のそれとは異なるものですが、核家族化の進んだ現代社会では、若年者が高齢者と接する機会が減少しているためそれに気づかず、気配りも身につけていないことが憂慮されます。つまり、知らず知らずのうちに、気の利かない接客をしている危険性があるのです。高齢者の客体験を若年者に聞かせ、感覚を学ばせることは、その防止策となるのではないのでしょうか。

#### 若年者との交流にも絶好の機会

「人前で話すのは苦手」としり込みする人もいるかもしれませんが、体験談は、体験者自身が直接語ることによる説得力が聴衆をひきつけるので、話のうまい下手は関係ありませんし、自分の体験談が社員教育に役立つという認識は、高齢者の意欲を向上させることでしょう。

また、質疑応答、グループワークなどを通して若年者と高齢者が交流することは、互いに違う世代の感覚を学び合う絶好の機会となり、社内の活性化にも大いに効果があると思われます。



#### ◆教育研修一覧◆

研修名	目的	中心的内容
入社時研修	職場適応の支援	ホテル業の基礎知識、接客試練
パソコン研修	パソコン基礎操作の習得	工作上必要なパソコン操作、インターネット
ホテル英会話研修	最低限の会話力の育成	挨拶、簡単なQ&A、外国人に対するマナー
ユニバーサルサービス研修	高齢者、障害者であるお客様への接し方を学ぶ	ユニバーサルサービスの概念、高齢者、障害者の特徴、接客の際の注意点、接客訓練
コミュニケーションスキル研修	場面に応じた柔軟な対応を身につける	コミュニケーションの理論的理解、正確に伝える技術、報告・相談・説明のポイント

(株)ホスピタリティトレーニング テクノロジー教育プランナー&チーフトレーナー 井上美幸

# 高齢者雇用と 助成金活用

高齢者の雇用を進めるにあたっての大きなメリットのひとつに、「各種助成金や奨励金等の制度が活用できること」があります。ここでは、高齢者の雇用に関する主な助成金制度等を簡単にご紹介し、具体的な活用事例をもとに、メリットと留意点についてご説明します。

助成金制度等には、「事業主を対象とする」ものと、「雇用保険の被保険者（つまり雇用される高齢者）を対象とする」ものがあります。以下に、高齢者の新規採用および継続雇用に関わる主な助成制度（平成13年2月現在）をご紹介します。

## 事業主を対象とする制度

**継続雇用定着促進助成金:**希望者全員を65歳以上の年齢まで継続して雇用する制度を新たに導入し、または同制度に伴い一定割合を超えて高年齢者を雇用する事業主に対し、継続雇用の推進および定着を図ることを目的とした助成制度（問合せ先:各都道府県高年齢者雇用開発協会）

**高年齢者雇用環境整備奨励金:**60歳以上65歳未満の高齢者の作業を容易にするために施設・設備を改善し、または高年齢者を多数雇用する事業所を新たに設立して高

齢者の雇用数を増加させた事業主に対してその経費の一部を助成する制度（問合せ先:各都道府県高年齢者雇用開発協会）

**特定求職者雇用開発助成金:**55歳以上65歳未満の求職者を公共職業安定所の紹介により、継続して雇用する労働者として雇い入れ、助成金の支給終了後も引き続き相当期間雇用するもので、雇い入れ後1年間の賃金の4分の1（中小企業は3分の1）を助成する制度（問合せ先:ハローワーク）

## 雇用保険の被保険者 （雇用される高齢者）を対象とする制度

**高年齢雇用継続給付:**60歳時点に比べて賃金が15%以上低下した状態で働き続ける被保険者に支払われる給付金で、高年齢雇用継続基本給付金と高年齢再就職給付金がある（問合せ先:ハローワーク）

### 最適新賃金のご提案 1

試算対象者		明細	現在の資金	新賃金
氏名	a様	基本給	400,000円	260,000円
生年月日	昭和12年1月10日	各種手当	0円	0円
		通勤交通費	0円	0円
		支給額合計（月額）	400,000円	260,000円
		健康保険料	18,655円	11,830円
		厚生年金保険料	35,567円	22,555円
		雇用保険料	1,626円	1,038円
		源泉所得税	15,890円	8,840円
		住民税	0円	0円
		その他	0円	0円
		控除額合計（月額）	71,738円	44,263円
		差引き賃金手取り（月額）	328,262円	215,737円
		基本年金（月額）	0円	42,285円
		加給年金（月額）	0円	0円
		年金合計（月額）	0円	42,285円
		高年齢者雇用継続給付（月額）	0円	60,952円
		手取り額合計	328,262円	318,974円
		健康保険料	18,655円	11,830円
		厚生年金保険料	35,568円	22,555円
		児童手当搬出金	451円	286円
		雇用保険料	2,974円	1,952円
		労災保険料	2,400円	1,560円
		法廷福利費合計（月額）	60,048円	38,183円
		人件費合計（月額）	460,048円	298,183円
<b>手取り額の差額</b>				
(月額)	-9,288円			
(年額)	-111,455円			
<b>人件費の差額</b>				
(月額)	-161,865円			
(年額)	-1,942,380円			

\*本シミュレーションは計算の過程で四捨五入等の端数処理を行っていますので、試算結果は正確な手取り金額を保証するものではありません。  
\*平成13年2月時点の制度に基づき算出しました。

### 上手な制度の活用にあたって

それでは、このような制度を利用して高齢者雇用を上手に進めていくにはどうしたらよいでしょうか。

単に助成金や補助金が受給できるからという理由で、定年年齢の引き上げや再雇用制度を導入しても、結果的にうまくいくケースは少ないようです。高齢者を継続して雇用していくことの根本的な課題の把握と、高齢者を人材戦略にどう位置づけていくかを各ホテルごとに分析・立案しなければなりません。

### 継続雇用の問題点

企業における高齢者を継続雇用した場合の主な問題点を考えてみましょう。

第1は、何といたっても人件費の高騰ではないでしょうか。賃金制度によってはそのままの賃金水準で雇用継続しなければなりません。仮に賃金水準を下げるにしても、どの位にすれば良いのか、あまり下げるとモラルの低下を招きかねません。退職金の支払いの時期も問題になります。

第2は、加齢とともに進行する生産効率の低下が考えられます。

以上の2点はどのホテルにおいても当てはまる典型的な問題ではないでしょうか。このような問題を解決した上で、人材戦略上も有効な助成金の活用方法を考えてみましょう。

### コア社員に対して 定年後も給与を保証しながら、コストセーブ

下にお示しした「最適新賃金のご提案1」の基本給の明細を見て下さい。平均的な厚生年金額を受給できる現在の賃金が40万円の社員に、新賃金として26万円を提示する場合の例です。

賃金が大幅にダウンしたことにより在職老齢年金が支給され、高齢者雇用継続給付の支給も始まります。会社の負担に対する法定福利費も大幅に低減されています。結果として本人の手取りの賃金額は月額にして約9千円しか下がらず、会社の年間賃金コストは2百万円弱もセーブすることができました。人材戦略上どうしても必要な社員に提案すべき額としては妥当であるといえます。

### コストセーブでもう一人雇用も可能

次に「ご提案2」をみてみましょう。今度は同条件の社員

#### 最適新賃金のご提案 2

試算対象者		明 細	現在の賃金	新賃金
氏名	a様	基本給	400,000円	150,000円
生年月日	昭和12年1月10日	各種手当	0円	0円
		通勤交通費	0円	0円
		支給額合計(月額) ①	400,000円	150,000円
		健康保険料	18,655円	6,825円
		厚生年金保険料	35,567円	13,012円
		雇用保険料	1,626円	610円
		源泉所得税	15,890円	3,500円
		住民税	0円	0円
		その他	0円	0円
		控除額合計(月額) ②	71,738円	23,947円
		差引き賃金手取り(月額) ③(①-②)	328,262円	126,053円
		基本年金(月額)	0円	106,666円
		加給年金(月額)	0円	0円
		年金合計(月額) ④	0円	106,666円
		高齢者雇用継続給付(月額) ⑤	0円	37,500円
		手取り額合計 ③+④+⑤	328,262円	270,219円
		健康保険料	18,655円	6,825円
		厚生年金保険料	35,568円	13,013円
		児童手当搬出金	451円	165円
		雇用保険料	2,974円	1,115円
		労災保険料	2,400円	900円
		法定福利費合計(月額) ⑥	60,048円	22,018円
		人件費合計(月額) ①+⑥	460,048円	172,018円
<b>手取り額の差額</b>				
(月額)	-58,043円			
(年額)	-696,516円			
<b>人件費の差額</b>				
(月額)	-288,030円			
(年額)	-3,456,360円			

\*本シミュレーションは計算の過程で四捨五入等の端数処理を行っていますので、試算結果は正確な手取り金額を保証するものではありません。  
\*平成13年2月時点の制度に基づき算出しました。

に新賃金として15万円を提案する場合です。手取り額は現在より減少しますが、年金等をあわせると、それでも約27万円の収入が確保できます。会社の年間賃金コストのセーブ額は約350万円弱となり、まさに、社員をもう一人雇うに十分な額に匹敵します。

さらに表面に出てこない利点として、社員は社会保険に加入し続けることができるので、60歳から国民健康保険に加入して被扶養者の保険料が余分に発生することはありません。また、会社の半額保険料負担により厚生年金保険の加入も継続しますので、65歳から厚生年金を受給する時に2万円くらい月額が増加する場合があります。

上手に助成金などを活用すれば、第1の問題点であった賃金の高騰化が防げるところか大幅なコストセーブすら可能であることがお解りいただけたと思います。

第2の問題点である生産性の低下という問題に関しては、別表2に提案する15万円の賃金にした場合、配置転換、出勤日数、業務内容やローテーションを見直すことにより対処することができます。

### スキルと知識を兼ね備えた 社員の獲得とコストセーブを実現

人材戦略の観点から考えれば、コアになる社員には60歳到達後も現在の手取りを確保できる新賃金を確保し、フロー的位置づけの社員にはコストセーブ優先の新賃金の提案を個別に行うことになります。アルバイトで賃金が15万円のレベルのスキルの者を雇用するのではなく、十分なスキルと知識を備えた60歳以上の社員の継続雇用が同じ15万円一で可能になるのです。

60歳からの再雇用や定年延長に際しても各人の能力や業務内容に応じた賃金を支払うことにより、会社は大幅なコストセーブが図れ、社員も負担なく自分のペースで働き続けることが可能になるのです。

### 助成金活用の際の留意点

一方、助成金の活用にあたっては、いくつかの留意点があります。

特定求職者雇用開発助成金については、当該事業所で、雇い入れ前および雇い入れ以降6カ月間に事業主の都合

による解雇がないという条件がつきます。したがって、事業主側では従業員への配慮のつもりで会社都合の退職にした場合でも、事業主の都合による解雇とみなされ、助成金の受給対象外となってしまいます。また、単に助成が1年間受けられるという認識で使いますと、その高齢者のキャリアや能力に適した仕事がなかった場合、1年経過後には必ず助成が終了しますので賃金が重荷になるといった問題も起こりかねません。

さらに、先に説明した高齢雇用継続給付金は、その会社に5年以上勤務していることが原則なので、特定求職者雇用開発助成金を利用して雇用した社員には適用できないこととなります。ですから、現在雇用している社員の定年後の継続雇用策と、新たに雇用する高齢者の人事戦略はかなり異なるものになります。

ホテル業界においては、定年到達者のその豊かな経験と人脈を生かし、各企業のさらなる発展に寄与すべき方向性での人事戦略が最適であるといえます。

### 「申請は面倒じゃないの？」 と思う前にお問合せを

「メリットはわかったが、助成金の申請は面倒だから…」と、思っていられませんか。もちろん、それぞれの助成制度には、前述のような支給の要件がありますし、申請の手続き書類の作成が必要になりますが、各都道府県の(財)高齢者雇用開発協会やハローワークでは、問合せに対して随時受付をしています。また、申請書類の作成も、決して難しいものではありません。問合せや手続きといった労に対して、助成制度の活用は大きな経営資源として還元されるのです。

ここでご紹介した制度のほかに、(財)高齢者雇用開発協会では、緊急雇用創出特別奨励金、在職者求職活動支援助成金、中高年齢者緊急就業開発事業、高齢者のための職場バリアフリー助成金といった高齢者の雇用を進めるためのさまざまな助成、奨励制度があります。次ページ以降に、各都道府県の高齢者雇用の相談窓口を掲載しています。各事業所の状況に合わせた制度の活用を検討なさってはいかがでしょうか。

労務経営研究所 経営戦略コンサルタント 柳井秀治

# 知って便利な高齢者 雇用の相談窓口

高齢者の継続雇用に関する援助等についてのお問い合わせは、  
最寄りの都道府県高齢者雇用開発協会までお願いします。

名 称	郵便番号	所 在 地	電話番号
<b>北海道</b>			
(社)北海道雇用促進協会	065-0024	札幌市東区北24条東1-3-18 サンライフ札幌	011-753-3631
<b>東 北</b>			
(社)青森県高齢者雇用開発協会	030-0861	青森市長島2-1-2 新藤ビル 3 F	017-775-4063
(社)岩手県雇用開発協会	020-0023	盛岡市内丸16-15 内丸ビル505号	019-654-2081
(社)宮城県雇用開発協会	980-0011	仙台市青葉区上杉1-5-15 日本生命仙台勾当台南ビル 2 F	022-265-2076
(社)秋田県雇用開発協会	010-0951	秋田市山王3-1-7 東カンビル 7 F	018-863-4805
(社)山形県雇用対策協会	990-0023	山形市松波4-5-5 黒井産業ビル 2 F	023-625-0588
(社)福島県雇用開発協会	960-8034	福島市置賜町1-29 佐平ビル805号	024-524-2731
<b>関 東</b>			
(社)茨城県雇用開発協会	310-0011	水戸市三の丸1-1-42 茨城教育会館 6 F	029-221-6698
(社)栃木県雇用開発協会	320-0033	宇都宮市本町4-15 宇都宮NIビル 8 F	028-621-2853
(社)群馬県雇用開発協会	371-0026	前橋市大手町2-6-17 住友生命前橋ビル 3 F	027-224-3377
(社)埼玉県雇用開発協会	336-0011	浦和市高砂2-1-2 駒崎ビル 3 F	048-824-8739
(社)千葉県雇用開発協会	260-0013	千葉市中央区中央4-8-1 千葉フコク生命ビル 7 F	043-225-7071
(社)東京都高齢者雇用開発協会	112-0002	文京区小石川2-22-2 小石川和順ビル 2 F	03-5684-3381
(財)神奈川県雇用開発協会	231-0026	横浜市中区寿町1-4 かながわ労働プラザ 7 F	045-641-7522
(社)山梨県雇用開発協会	400-0031	甲府市丸の内2-2-3 第11浅川ビル 8 F	055-222-2112

名 称	郵便番号	所 在 地	電話番号
<b>信越・北陸</b>			
(社)新潟県雇用開発協会	950-0087	新潟市東大通1-1-1 三越ブラザー共同ビル7F	025-241-3123
(社)長野県雇用開発協会	380-8506	長野市南県町1040-1 日本生命長野県庁前ビル6F	026-226-4684
(社)富山県雇用対策協会	930-0029	富山市本町3-21 安田火災富山ビル5F	076-442-2055
(社)石川県雇用対策協会	920-0864	金沢市高岡町2-40 金江ビル5F	076-222-3606
(社)福井県雇用開発協会	910-0005	福井市大手3-1-1 明治生命ビル3F	0776-24-2392
<b>東 海</b>			
(社)岐阜県雇用開発協会	500-8384	岐阜市藪田南1-11-12 岐阜県水産会館2F	058-272-3251
(社)静岡県雇用開発協会	420-0853	静岡市追手町1番6号 日本生命静岡ビル2F	054-252-1521
(社)愛知県雇用開発協会	460-0008	名古屋市中区栄2-10-19 名古屋商工会議所ビル6F	052-219-5661
(社)三重県雇用開発協会	514-0004	津市栄町3-143-1 笠間第2ビル2階C室	059-227-8030
<b>近 畿</b>			
(社)滋賀県雇用対策協会	520-0044	大津市京町4-4-23 安田生命大津ビル4F	077-526-4853
(社)京都府高齢者雇用開発協会	604-0845	京都市中京区烏丸通御池上ル二条殿町552 明治生命京都ビル9F	075-222-2637
(社)大阪府雇用開発協会	540-0033	大阪市中央区石町2-5-3 エルおおさか南館12F	06-6947-1330
(財)兵庫県雇用開発協会	650-0024	神戸市中央区海岸通2-2-3 サンエービル3F	078-332-1091
(社)奈良県雇用開発協会	630-8115	奈良市大宮町6-7-3 新大宮第5ビル5F	0742-34-7791
(社)和歌山県高齢者雇用開発協会	640-8137	和歌山市吹上2-2-32 東洋ビル2F	073-425-2770
<b>中 国</b>			
(社)鳥取県雇用促進協会	680-0835	鳥取市東品治町102 明治生命鳥取駅前ビル3F	0857-27-6974
(社)島根県雇用促進協会	690-0886	松江市母衣町55-2 島根県教育会館3F	0852-21-8131
(社)岡山県雇用開発協会	700-0907	岡山市下石井2-1-3 岡山第一生命ビル10F	086-233-2667
(社)広島県雇用開発協会	730-0013	広島市中区八丁堀16-14 第二広電ビル7F	082-512-1133
(社)山口県雇用開発協会	753-0051	山口市旭通り2-9-19 山口建設(株)ビル3F	083-924-6749
<b>四 国</b>			
(社)徳島県雇用対策協会	770-0942	徳島市昭和町1-11 日動火災徳島ビル6F	088-655-1050

名 称	郵便番号	所 在 地	電話番号
(社)香川県雇用開発協会	760-8790	高松市亀井町8-11 高松あおぼ生命ビル 9F	087-834-1123
(社)愛媛県高年齢者雇用開発協会	790-0001	松山市一番町4-1-5 一誠ビル 7F	089-943-6622
(社)高知県雇用開発協会	780-0053	高知市駅前町5-5 大同生命高知ビル 7F	088-884-5213
<b>九州・沖縄</b>			
(財)福岡県中高年齢者雇用促進協会	812-0011	福岡市博多区博多駅前1-9-3 福岡MIDビル 6F	092-473-6233
(財)佐賀県高年齢者雇用開発協会	840-0041	佐賀市城内2-9-28 オフィスサガ21 5F	0952-25-2597
(社)長崎県雇用開発協会	850-0862	長崎市出島町1-14 出島朝日生命青木ビル 5F	095-827-6805
(社)熊本県高年齢者雇用開発協会	860-0844	熊本市水道町15-22 農専ビル 6F	096-355-1002
(財)大分県総合雇用推進協会	870-0027	大分市末広町2-10-24 パークビル末広 7F	097-537-5048
(社)宮崎県高年齢者雇用開発協会	880-0812	宮崎市高千穂通2-1-33 明治生命宮崎ビル 8F	0985-29-0500
(財)鹿児島県雇用開発協会	890-0046	鹿児島市西田1-5-1 鹿児島東邦生命ビル 4F	099-206-2001
(社)沖縄雇用開発協会	900-0034	那覇市東町1-1 沖縄県那覇東町会館 8F	098-864-2455

### 高齢者雇用に関わるホームページアドレス

厚生労働省 (主な制度紹介)	<a href="http://www.mhlw.go.jp/general/seido/index.html">http://www.mhlw.go.jp/general/seido/index.html</a>
雇用・能力開発機構	<a href="http://www.ehdo.go.jp/">http://www.ehdo.go.jp/</a>
日本労働研究機構	<a href="http://www.jil.go.jp/">http://www.jil.go.jp/</a>
財団法人雇用情報センター	<a href="http://www.eicenter.or.jp/">http://www.eicenter.or.jp/</a>
財団法人高年齢者雇用開発協会	<a href="http://www.assoc-elder.or.jp/">http://www.assoc-elder.or.jp/</a>

### 明るいシティホテル業 未来のために 2001年2月発行

発行者: (社)全日本シティホテル連盟  
 東京都千代田区東松下町43 工業ビル  
 Tel:03-3258-1090 Fax:03-3258-9195  
 編集者: (株)ニッセイ基礎研究所  
 東京都千代田区有楽町1-1-1  
 Tel:03-3597-8438 Fax:03-5512-7161  
 デザイン/レイアウト: 森デザインルーム  
 印刷/製本: (株)新生社

明るいシティホテル業  
未来のために



発行  
社団法人 全日本シティホテル連盟